

経営情報研究
Vol.7. No.1

研究論文

バーナード組織概念と現代的知識概念の結合

— 組織における強制力と共有 —

稲 岡 潔
其 浦 正 幸

Linking Barnard's Conception of Organization with Modern Conception of Knowledge

— Force and Common Utility in Organization —

Kiyoshi INAOKA
Masayuki SONOURA

【要 約】 ポランニーの「暗黙知」の概念は、バーナードの知識観に通じるものであり、これらを結合する事によって、組織の活動を従来とは別の角度から分析することができる。組織構成員の活動を、暗黙知の側面と形式知の側面から分析することによって、目に見える公的な領域の活動と、目に見えない個人的な領域の活動とに分割する。そしてこの活動の2元性から、組織構成員が提供し、組織において共有する活動は、組織によってその方向が強制されるという、共有と強制の関係を考察する。その結果、1人の人間が複数の組織に所属する場合、共有と強制とが矛盾することがあるが、これは個人の中にある組織と、実際の組織との間にずれが生じるためであることが明らかにされた。

はじめに

本稿が考察しようとするのは、経営学の対象となる組織である。経営の対象となる組織とは、人間の組織である。そして人間の活動は、人間の知識によって制御されているところが、他の自然現象と大きく異なるところである。近時、経営学の分野では「暗黙知」と「形式知」とい

う概念がよく用いられるようになった¹⁾。これによって、組織における人間の活動を知識の種類によって分割し、分析することが可能になったのである。本稿の目的は、この知識概念を使って、組織を形成している人間の活動について解明することである。

ただし注意を要するのは、暗黙知という概念規定である。哲学の分野で生まれたこの概念を経営学に持ち込むとき、どのようなツールとして用いるかをはっきりさせなければならない。現在経営学の世界では、この用語について、ポランニーの概念規定に忠実に使用しようとするものと、ポランニーの概念規定にヒントを得て、経営学においてこれまで表現が困難であったものを表すための新たなツールとして、独創的に解釈・使用するものとがあるように見受けられるのである²⁾。つまり、一言に暗黙知といっても、その論者ごとにこの用語の示す意味が少しずつ異なる場合があるのである。経営学の世界で便利なツールであれば、ポランニーの定義にこだわる必要はない。しかし論者ごとにその定義が異なっていては、読む側を混乱させてしまう。

本稿は、基本的には前者（ポランニーの概念規定に忠実に使用するもの）のスタンスをとる。バーナードによる知識概念と、ポランニーによる知識概念とが共通する部分に注目し、バーナードが「スキル」「知識（公の知識、個人的知識）」「判断」の3つに分けた知識概念を、ポランニーによるそれで再編成するという手法をとる。そのねらいは、組織における知識を別の角度から理解することにある。

第1章 バーナードの知識概念と現代的知識概念（暗黙知・形式知）の結合

1-1 ポランニーの暗黙知（Tacit Knowing）とは

ポランニーの言う暗黙知とは、「意味をともなった一つの間接的な関係、二つの項目のあいだにうちたてる」こと、あるいは「二つの項目の協力によって構成されるある包括的存在を理解すること」³⁾である。この二つの項目とは、一つは彼が遠隔的と呼ぶ、感知していることを語ることでできる知識であり、もう一つは彼が近接的と呼ぶ、暗黙的に獲得される知識である。つまり、人間は、ある事柄に意味をつける（包括的存在の理解）ときには、自らそれを語ることでできる知識と、自分では意識をしないままに感知している知識というものを獲得しており、それらを包括して意味を打ち立てているのである。

ポランニーは、我々が包括的存在から、包括的存在の諸細目に注目を移し、諸細目間の関係を明確に述べることによって、明示的な統合ができると述べている⁴⁾。そして我々が問題に対して答えを探し求めると言う行為は、我々がすでに内面化しているがそれに注目していないがために明示的でない諸細目を、我々が未だに定義できていない方法で結びつけている包括的存在に注目することである⁵⁾。よって、問題の答えを発見すること（知識の創造）とは、それら諸細目に注目し、それらの関係を明確に述べることによって、明示的な統合をすることであると言える⁶⁾。

本稿では、暗黙知についてポランニーの定義を使うことにする。

1-2 野中郁次郎の暗黙知 (Tacit Knowledge) および形式知 (Explicit Knowledge)

ここで、野中 (1990年、1996年) の暗黙知について述べなければならないのは、野中による暗黙知の概念が、本稿の暗黙知の概念と異なっているからである。

近時、経営の分野ではナレッジ・マネジメントの重要性が注目されている。そこでは、暗黙知と形式知という概念を用いることによって、組織的知識創造のための有効な手段について、目覚ましい発展がもたらされている。この暗黙知と形式知という概念は、野中・竹内の『知識創造企業』(1996年)、がきっかけで一般に広まったと言って差し支えないであろう。

彼によれば、「知識は、基本的には目に見えにくく、表現しがたい、暗黙的なもの」⁷⁾だということになる。彼はこのような知識を暗黙知と呼ぶ。そして更に彼は、この「暗黙知を組織内部で伝達・共有するには、だれにでもわかるように言葉や数字に変換しなければならない」⁸⁾として、個人の中にある暗黙知を、形式知へ変えることによって、暗黙知を誰もが使える知識に変換することが重要だと説く。また彼によれば、その形式知を取り込み内面化することで、形式知が暗黙知に変換されることになる⁹⁾。

このことから、彼の暗黙知と形式知という概念は、ポランニーが近接的と呼ぶ暗黙的に獲得される知識と、遠隔的と呼ぶ語ることのできる知識とに対応すると考えられる。

本稿では、この暗黙的に獲得された知識で形式知に変換が可能なものを「潜在的形式知」とでも呼び、これを形式知の部分集合と考えることにする。そして語ることのできる知識、一般化された知識は形式知と呼ぶ。

1-3 バーナードの知識概念

バーナードは、人間の能力というものについてピラミッド構造で説明している。その基底部分には「技能」というものを挙げる。その上に「個人的知識」を置き、更にその上には「公式的知識」を置く。そして「判断」がこのピラミッドの頂上に位置される¹⁰⁾。

バーナードは技能について、①身体的技能、②人とうまくやってゆく技能・説得の技能 (以後まとめてコミュニケーションの技能と表現する)、③直感的習熟の技能という3つを挙げる。身体的技能とは、自分の身体の動きを統制し指揮する個人の能力を意味する。この技能が全ての能力の基本になる。コミュニケーションの技能とは、自分が外の世界に発する信号によって他人に他人との間における自分の関係を認識させるとき、その他人の認識をコントロールするために、自分の発する信号自体をコントロールする技能であると説明できよう。直感的習熟の技能とは、習熟の対象に対する忍耐強い骨身を惜しまぬ努力からもたらされる技能であり、判断を下す際に答えを導き出す直感的な能力のことである。

個人的知識とは、記述されていない、一般化されていない知識である。それは、個人が関わりを持っている事柄に対する局所的な知識、そしてそこで起こる出来事の経路についてのはっきりしない理解といったものである。これに対して、公式的知識とは記述され一般化された知識である。

バーナードは判断について、明確な定義が難しいと述べている。しかし、判断が最も必要とされる目標の定式化の場面には、目的の決定と価値の確定を伴うと述べている¹¹⁾。判断とは、

まさに目的を決定する、価値を確定する能力であろう。

1-4 バーナードの知識概念と現代的知識概念（暗黙知・形式知）の結合

バーナードが体系づけた人間の能力の構造は、これを知識の体系と置き換えて差し支えないと考えられる。庭本（1991年）は、このバーナードの能力の体系を、円環図を使用することによって「知のダイナミズム」を説明し、そこでバーナードの知識概念とポランニーの暗黙知との結合を図っている。それによれば、身体的技能、社会的技能（本稿のコミュニケーションの技能と同義）、知的技能（直感的習熟）、そして判断（知識適用の技能）が暗黙知にあたるとされる。また、行動知については、かっこ書きで（暗黙知）と表現されている¹²⁾。行動知とは、暗黙的に獲得された知識、つまりポランニーの言う暗黙知の近接項にあたるのか、それともそれに加えて技能の獲得（判断の技能も含む）を含むのか議論の余地があると思われるが、本稿ではこの議論には踏み込まないことにし、ここでは庭本によるバーナード知識概念と暗黙知との結合をそのまま利用する。

そしてバーナードの言う公式的知識および個人的知識は、本稿で言う形式知にあてはまることは明白である。

第2章 組織構成員の活動の暗黙知と形式知による分割

2-1 組織構成員の活動の暗黙知と形式知による分割

組織の質料たる組織構成員の活動を知識の側面から捉え、それを形式知の側面と暗黙知の側面に分割し、その活動の種類によって、これらが異なった性質の活動であることを説明する。

（a）人間の活動と知識

我々の住む自然界は、物質で構成されている。人間は、これら物質を知識によって制御している。例えば我々の手足は物質の塊であると言えるが、我々は知識によってこれらの運動・状態を制御することができる。そしてその手に物質、例えばハンマーを持ったときには、その物質の運動・状態を制御することができる。この、知識によって物質（身体を含む）の運動・状態を制御することがすなわち活動（人間の活動）であり、バーナードが組織の質料として認めたものである。

さて、我々がハンマーを使ってクギを打つという知識とはどのようなものであろう。指の内側の筋肉を強く収縮させてハンマーを強く握り、肩と脇の筋肉をうまく収縮させて腕を振り下ろす。それに加えて、腕を硬直させるように上腕の前と後ろの筋肉の緊張を均衡させなければ、腕は振り下ろせないだろう。更には身体全体を安定させたり、あるいは打ち下ろすハンマーが左手を傷つけないように気を付けたり。このように我々がハンマーを打ち下ろす知識というのは、我々の頭の中での作業であり、その多くは無意識にされている。

この作業を、ポランニーの暗黙知の概念で説明すれば次のようになる。我々はクギという対象を認知する。またハンマーが何の道具であるかを知っている。そして身体をどのように運動

させれば目的を達するかという概念（「クギを打つ」という語句が表す活動の概念）も知っている。これらがポランニーの言う遠隔項である。例えば、我々は名前はおろか存在すらも知らない肩の内側の小さな筋肉について、これを動かす必要性を暗黙的に知っている。このような知識が、近接項たる暗黙的に獲得している知識である。そしてこれら2項を包括して、我々はクギ・ハンマー・身体といった物質の活動に包括的な意味をつける。つまりこれら物質に意味のある活動をさせることができるのである。この活動に必要な項目すべてを言葉で言い表すことは非常に困難である。しかし我々は、確かにこれらを包括する方法を知っている。この暗黙知の領域での活動がなければ、人間の身体を構成している物質からは、何も意味が生まれてこない。人間の活動というものには、必ずその暗黙知の側面があるのである。本稿では、この確かに知っている包括の方法のことを、暗黙知と呼んでいる。

これに対して、ハンマーの運動に象徴される目に見える活動がある。それは、目的たるクギの頭に与えられる（重さ×スピードの2乗）で表される衝撃である。ハンマーの辿った軌跡、あるいは振り下ろされていくハンマーに加えられたトルクやその方向でさえも数式で表すことができる。そしてこのハンマーの運動によるクギへの影響も数式で表すことができる。例えば何ミリ押し下げられたかであるとか、クギを構成している分子の並びがどう変化したか等である。本稿では、このようなハンマーの運動であるとか、その活動がクギにどのような働きかけをするかという数式や言語等によって記述することの出来る知識を、形式知と呼ぶ。

（b）組織構成員の活動（actions）の2元性

組織の質料とはいったい何か。バーナードによると、組織の質料（material）とは「個人的貢献活動（personal services）、すなわち組織の目的に対して貢献しようとする活動（actions）」¹³⁾であるとされている。この活動を知識という観点から考察すると、ある組織構成員が組織に貢献しようとして活動するときには、その活動は、目に見える活動（＝形式知の側面）と、目に見える活動を発生させている、組織構成員の中の暗黙知の活動に分けられるはずである。

しかし、どのような組織構成員の知識も、それが目に見える活動に変換されなければ組織にとって意味がない。例えば、工員がネジを締めるとき、「ネジ」とは知識によって形作られた鉄であり、「締める」とは知識によって制御された筋肉の収縮である。組織構成員が頭の中でどのような思考を繰り広げようと、それを頭の中に止めておく限り、組織の活動として何も観測しえない。逆に、組織構成員の発する目に見える活動は、それがどのような思考に基づくかを問わず、組織の活動として観測できるのである。

そして、我々が観測できるのは、目に見える活動（＝形式知の側面）だけであることに注意したい。もちろん、個々の組織構成員の中には、それぞれに暗黙知の活動があるのだが、暗黙知は個々の組織構成員の中にのみ存在しており、他の組織構成員の中に存在する暗黙知と結合することはない。彼の暗黙知は、組織の公的領域から離れた組織構成員の個人的な領域なのである。

したがって組織目的に貢献するために発せられた活動のうち、目に見えるものを組織の公的

な質料とすることができる。そして組織の質料を創造している、換言すれば目に見える活動の源泉となっている彼の暗黙知は、もちろん彼が組織に貢献するために暗黙知の領域で活動をしている限り、この活動も組織の質料たりうるだろう。この組織の2元性（目に見える活動と、暗黙知の活動）を理解することにより、経営というものにも、目に見える活動の総合的な組立作業という役割と、個々の組織構成員に対する働きかけという役割の2元性があることが理解できよう。

では、組織に対して活動を提供するもの全てが組織構成員だろうか。

2-2 知識という側面から見た組織の範囲

組織構成員は組織に活動を提供しており、活動とは知識による物質の制御のことであるので、組織構成員が組織に対して知識を提供していることは自明である。しかし、組織に対して知識を提供している者すべてを経営の対象にする必要はない。では、経営の範囲とはどのようなものか。

(a) サプライヤーの組織構成員適格

活動を知識という側面から見ると、組織は新たな様相を呈する。どのような組織構成員の知識も、それが目に見える活動に変換されなければ意味がないことは、前述の工員がネジを締める例で示した。そうすると、ある組織の活動を「ネジを締める」と規定すると、「締める」という活動を提供している工員が、この組織の構成員になるのは当然である。しかしそれならば「ネジ」を形成した「ネジ製造業者」も、この組織に「ネジの形成」という活動を提供していると考えることができるので、この組織の構成員となるのであろうか。この論理では、ネジを製造している企業組織が、それを購入した顧客（顧客たるネジを締める組織）の組織構成員になるのである。

これに対しては、「ネジを締める」工員は、組織によってその活動が方向付けられているのに対して、ネジ製造業者は、顧客たる「ネジを締めたい組織」に方向付けがされていないという指摘があるかもしれない。ネジ製造業者が勝手な企画でネジを作り、そして最も高い値段で買い取ってくれる者にこれを売る合理的な経済人であるならば、あるいはその指摘は的を射ているかもしれない。しかしネジ製造業者は、ネジを使う者を想定して「使ってくれそうなネジ」を作るものである。しかも市場原理とは、必ずしも合理的な経済人の原理ではないとするのが現在の通説である。そうすると、組織と工員との関係と、組織とこれに製品を提供する者との関係の間には、労働市場と原材料市場という媒介の差はあるものの、組織に活動を提供する者という点において、差異がないと言えるのである。

この「売り手を顧客の組織に含める」という考え方は、バーナードが顧客を組織に組み入れたのと同じ方法でも説明できる。バーナード理論では、組織の質料を組織に対して貢献しようとする活動と定義することで、「顧客」を企業組織の構成員に含めたが、これについて彼は「組織と管理 (Organization and Management)」においても数式を用いて再度説明している。すなわち組織 ($A \cdot C$) と組織 ($B \cdot D$) の間で、 A と B とが取引をしたとき、組織 ($A \cdot C$)

にBの活動 b_1 が加えられ($a_{n+1} + c_n + b_1$)となる場合には、組織(B・D)にもAの活動 a_1 が加えられ($b_{n+1} + d_n + a_1$)となると述べている¹⁴⁾。前者の活動(a_{n+1})と後者の活動(a_1)は同一の活動である。これはまさに1つの活動が、双方の組織の質料に加えられるということを述べているのである。すなわち顧客が組織に含められるときには、それと同じ理由で、売り手の側も顧客の組織に含められるのである。

しかし、単に活動の提供というものを組織構成員の条件にしてしまうと、「ネジを締める組織」に対して、ネジの売り手たるネジ製造業者、ネジ製造業者に鉄を売る鉄鋼会社、鉄鋼会社に鉄鉱石を売る鉄鉱業者、鉄鉱業者に掘削機を売る重機会社というように、活動提供の連鎖によってこの組織が人間社会組織という範囲にまで拡大するのである。人間社会がひとつの大きな組織であることに間違いはないだろうが、これは我々の考える経営の対象となる組織ではない。我々に必要なのは、全体としての社会組織の中から、経営の対象となる部分としての組織を切り抜く理論である。

(b) 経営の範囲

バーナードの組織観からは、「ネジを締める組織」に対して、売り手たるネジ製造業者が組織構成員となるのに疑いのないことを説明した。しかし彼の組織観からは貢献の連鎖によって、ネジ製造業者に鉄を売る鉄鋼会社、鉄鋼会社に鉄を売る鉄鉱業者、鉄鉱業者に掘削機を売る重機会社というように、この組織が人間社会組織という範囲に拡大することはない。なぜなら、例えば組織(A・C)が個人Bと取引引きし、組織($a_{n+1} + c_n + b_1$)というものが誕生したとしても、それは取引の瞬間の組織構成を表すものであって、取引活動を終えた後は、この組織は再び($a_p + c_p$)で構成される。継続的に存在している組織(A・C)が次に個人Xと取引した瞬間には、この組織は($a_{p+1} + c_p + x_1$)という式で表されるのである。すなわちバーナードは、組織を構成しているのは構成員の活動(actions)であるとし、活動の結果を組織に含めないのである。この組織観は言い換えると、時間という概念を用いることによって、過去の活動を現在の組織から排除することで、貢献の連鎖をうち切っているのである¹⁵⁾。

しかし、企業の経理部門の活動と製造部門の活動には時間的連続性が必ずしもあるとは言えない。本社業務と海外支社の間も然りである。このように、複合組織において各单位組織を結ぼうとすると、時間というツールだけではいささか不都合が生じるのである。つまり、一つの企業を一つの組織として捉えることができないのである。

組織をどこで区切るかという問題は、経営の範囲がどこまで及んでいるか、あるいはどこまで及ばせるべきかという問題である。そうでなければ、経営学において組織を区切る必要がないのである。だとしたら、時間的連続性よりももっと適した方法が有るように思われるのである。本稿においては、組織の範囲を確定するものとして、あえて別のツールを持ち込むことにする。我々は、ある一定の方向に向かって価値(知識)を創造している集合をひとつの単位として捉えることで、組織の範囲付けが可能になるのではないかと考えるのである。これは、組織の範囲を特定した後にその価値を評価するのではなく、価値を特定してからその価値創造範囲としての組織を明らかにする方法である。

しかるに、組織の価値とは、組織内知識と組織外知識との内外差異であると考え。知識の差異と言っても、10と9というような優劣のある差異だけをいうのではなく、AとBといった優劣の無い差異も含む。もしも組織内で共有する知識が、組織外の知識に等しかつたら、組織化する意味が無いからである。意味が無いとは価値が無いに等しいと考えるのである。

例を挙げて説明すると、例えば「道を歩く」という知識がある。もしもここに3人の人間が組織を形成し、ただ単に「道を歩く」という知識のみを組織の知識としていたら、この3人は他の通行人と見分けがつかない。この3人が「フォークダンス」を組織の知識に加えたとなんに、フォークダンスを踊る3人の行動は明瞭に意味を持ってくる。この3人は組織を形成する以前から個人的知識としてフォークダンスを知っていたとしても、個人的に知っていることよりも、組織の知識とするところに重要なカギがあるように思われる。なぜならば、何を組織の知識にするかということが経営の重要な要素であると考えからである。

このように、価値という側面から組織を観察すると、そこで発生している知識が組織の境界線を形成していると考えることができる。

(c) 知識の境界線

知識の境界線は、自然発生したものではない。組織の意図によって、ある方向に活動の発生が方向付けられており、その方向付けの強制力の効力範囲が境界線を作り出しているのである。前述のフォークダンスの例では、フォークダンス組織には、フォークダンスという活動を発生させようとする組織の意図がある。この組織に入ろうとする者は、まずその組織の意図に同意しなければならない。そして同意が組織構成員によって認められたときに、初めてその者は組織構成員に成り得るのである。もしも私がフォークダンスの輪に加わろうとしたが、断られたために、3人の横で同じように飛び跳ねていたとしても、3人の組織に入れることは出来ないのである。また、反対に3人のうちの1人が、勝手に阿波踊りを初めてしまったら、他からの認容を取り消されるであろう。この者は、もはやフォークダンス組織に入れることは出来ない。すなわち、活動の方向付け強制力が境界線をつくり、同意と認容によってその境界線を越えることができるのである。

2-3 知識という側面からみた組織構成員の活動

組織構成員の発する知識は、組織の中でどのように活用されているのか、また組織構成員は他の組織構成員の発する知識を、組織の中でどのように活用しているのだろうか。

(a) 組織構成員と経営者の関係

組織の存続を基本方針として、組織は組織構成員に対して活動の発生の方向性を強制するべきである。この方向性は誰が決定するのか。

企業は競争優位のために、知識の消滅や価値減少をできる限り避けなければならない。そのために組織は硬直化を避け、柔軟な組織形態をとる必要がある。柔軟な組織とは、知識主体である人間が組織を取り巻く環境の変化に敏感に反応し、そこから得られる情報から直ちにイン

スパイアされ、様々な判断をし行動できる組織のことである。このためには組織構成員に対し、幾ばくかの権限を委譲し、そこでの行動を組織構成員の独自の判断に任せる形態をとるのが合理的である。この判断は、もちろん組織による活動の方向付け強制力の影響下でなされるのであるが、それにとどまらず、新たな方向付け強制力を生む場合がある。このような組織形態をとる場合、新たに生まれた強制力が企業全体の基本方針と矛盾しないかどうか、常に検証されていくシステムが必要になってくる。この検証システムを担うのが経営者ということになる。

(b) 組織構成員同士の関係

個々の組織構成員はそれぞれの暗黙知を源泉として、組織に対して活動を提供している。しかし、組織構成員を結集させることで暗黙知を掛け合わせてより高度な暗黙知を生み出すことはできない。暗黙知を結集できると考えるなら、10人の僧侶が一斉にお経を唱えれば、1人で唱えているときより、より高い悟りを開くことができるはずであるが、そうはならないだろう。システーナ礼拝堂の「最後の審判」を修復するために、何十人という画家が集まって修復作業をしていた。これも数十人の画家の暗黙知が結集しているようにも見えるが、この自然界に結集したのは形式知だけである。その証拠に、この修復組織が生み出した価値は、修復された絵画そのものであり、絵画は物質であってスキルではない。

すなわち、組織の上で結集されているのは、個人個人の暗黙知が生み出す形式知である。そして、形式知は他の形式知とプラスしてより大きな形式知となるが、これに対して、暗黙知はバラバラに存在していて、個々の暗黙知がそれぞれに形式知を吐き出しているのである。バラバラに存在する暗黙知に方向性を付けるのが組織であり、個々の暗黙知はコミュニケーションを通じて、この方向を確認するのである。

(c) 「ゆらぎ」とイノベーションの発生

組織を観測する者だけではなく組織構成員そのものも、他の構成員の発する目に見える活動を分析することによって得られる形式知のみを手がかりに、コミュニケーションを図っている。なんとなれば、人間のコミュニケーションは、必ず形式知を媒体としているからである。例えば、師匠の技を弟子が受け継ぐような場合も、これはわずかな形式知を手がかりに、弟子が自分の中でそれを色々と変換してみて、試行錯誤の末はじめてその技、つまりその形式知を再現するための暗黙知を獲得できるのである。もしも長い間共に過ごすだけで暗黙知を伝えあうことができるのだとすれば、弟子は毎日毎日修行・鍛錬する必要がない。10年間いっしょに住み込んで、10年目に初めて彫刻刀を握ればよいのである。

毎日毎日試行錯誤することそのものが「ゆらぎ」¹⁶⁾であって、この「ゆらぎ」が弟子の「うで」にイノベーションをもたらすのである。「ゆらぎ」とは、簡単に説明すると「DNAが完全なコピーをつくるシステムなら、魚からカエルは生まれない。」である。しかし現在では、ダーウィンの進化論に基づくミッシングリンクは、異生物（ミトコンドリア）のDNAが入り込むことによって、一瞬にして起こったイノベーションであったと証明されている。イノベーションは「ゆらぎ」からもたらされるが、この「ゆらぎ」は自己再生産¹⁷⁾の過程が、予め決め

られた一本道ではないことから生じる。そしてその過程において、外的要因による「ゆらぎ」が生じたときに、著しいイノベーションを起こす可能性が高まるということを、ミトコンドリアの例が示している。

自然界においては、この自己再生産の過程における外的要因は、神の見えざる手によって導かれることになるだろう。しかし人間の知識においては、この外的要因を人間の知識によって導くように試みるのが可能である。人間は、他人の知識から発せられた情報の中から、有効なイノベーションを起こすために必要なものを選び出す、もしくは他人に有効なイノベーションを起こさせるために、故意に情報を発することが可能である。師匠と弟子の例でこれを説明すると、弟子は「実現可能そうに見える目標」として師匠を選び出す。実現可能そうに見えなければ弟子入りしないだろう。そして師匠の発する形式知を、自ら情報として獲得することで、自分の腕にイノベーションを起こすのである。

組織は、組織構成員の知識にイノベーションを起こすため、組織構成員それぞれの暗黙知から発せられる情報を、互いにぶつけ合い、汲み取り合う作業の場という役目を担っている。

第3章 組織理解のための2つのアプローチ

前章で組織の2元性について述べたが、ここから、①組織の中で結集される形式知を追うことで組織を捉えるアプローチと、②組織構成員の中にある暗黙知を追うことで組織を捉えるアプローチを導き出すことができる。前者を「形式知組織アプローチ」と呼び、後者を「暗黙知組織アプローチ」と呼ぶことにする。前者アプローチから導き出される形式知組織と、後者アプローチから導き出される暗黙知組織は、1つの組織の2つの側面であり、この2つを切り離して別々の組織として考えることはできない¹⁸⁾。ただし前にも述べたが、我々が観測できるのは前者であり、後者については、そこから吐き出される形式知を手がかりに、そうであろうと推測することによって観測することになる。

この2つのアプローチを用いることで、組織の概念を、組織構成員1人ひとりにとって「自分の暗黙知を頂点とする形式知のシステム」であると捉えることができる。この2つの次元を結びつけているのが人間たる組織構成員である。そこで組織を考えるとときには、人間というものを見つめる必要が出てくるのである。これについては、4-1の多重組織論において、組織構成員たる人間の中の共有と強制のセットについて説明し、4-4の主観の組織において、人間が精神世界で作り出す組織について触れることにしたい。

また別の視点からは、この2つのアプローチを用いることで、組織とはバラバラに存在する暗黙知から発生される活動の統合的集合体として捉えることができる。バーナードは組織の概念を「時間的な連続性を持つ活動（actions）および相互作用（interactions）の統合的集合体」¹⁹⁾としているのだから、バーナードの組織概念は、この視点からの組織に対応している。組織については、主観の組織と対概念の関係にある客観組織という考え方で説明されるべきであるが、しかし本稿では、そこまでは言及していない。客観組織については今後の大きな課題としたい。

3-1 形式知組織アプローチによる組織目的と組織範囲の理解

まず、形式知組織アプローチから組織と呼べるものとはいったいどのような性質を有するかということを考察し、その上で組織の範囲について考察する。

(a) 組織成立についての3つの例

形式知組織アプローチからは、組織構成員と組織との関係は、活動の相互的提供・利用の関係であると考えられる。この考えを、次の3つの例で説明しよう。

例1

- ・ A氏が釣りをした。
- ・ 水鳥が、A氏の漁法を真似て魚を捕獲した²⁰⁾。
- ・ B氏は水鳥を見て、その漁法を学んで釣りをした。

「 A氏が釣り >> 水鳥がマネ >> B氏がマネ 」このような関係のとき、水鳥はA氏の活動を分析することによって得た知識を利用し、そしてB氏は水鳥の活動を分析する事によって得た知識を利用している。よって、ここには活動の提供・利用関係がある。しかし、この例では組織を形成しているとは言えない。それはB氏から水鳥、B氏からA氏、水鳥からA氏といった、反対方向の活動の提供・利用関係がないからである。活動を全体で互いに提供・利用しあうものが、組織と呼べるのではないだろうか。このような全体的な相互的提供・利用関係を「共有」と呼ぶことにする。

例2

- ・ A氏が1人では決して動かさない岩を押していた。
- ・ B氏が手伝って一緒に押した。
- ・ 岩が動いた。

このとき、A氏とB氏とは同じ目的のために活動を集合させた。A氏は、B氏が岩を押したエネルギーを利用して、岩が動いたという成果を手にした。B氏も、A氏が岩を押したエネルギーを利用して、岩が動いたという成果を手にした。よって、A氏とB氏とは相互的提供・利用関係、すなわち共有関係にある。こういう場合にA氏とB氏とは組織を構成していると考えてよいのではないだろうか。

例3

- ・ A氏が1人では決して動かさない岩を押していた。
- ・ 象が岩を押した。
- ・ 岩が動いた。

このとき、A氏と象とは同じ目的のために活動を集合させた。A氏は、象が岩を押したエネルギーを利用して、岩が動いたという成果を手にした。しかし象も、A氏が岩を押したエネルギーを利用したのだろうか。

A氏が、象がA氏のエネルギーを利用したと考えるのなら（A氏が象使いであればそう考えるかもしれない）、A氏にとって、A氏と象とは組織を構成していると考えられる。なぜなら、人間であるA氏からは、例2のB氏のエネルギーがどのような意図で生み出されたかは、B氏の発生させる目に見える活動（活動の形式知の側面）を主観で判断することによる他なく、象の行動についても相互的提供・利用の関係であるとA氏が主観によって判断する以上は、A氏にとって、B氏と象とは異なるどころがなくなるからである。このように組織を形式知から認識するアプローチからは、主観による観測という制約が存在する。形式的な事実には客観性があるという科学観は、観測者の主観というものを忘却している²¹⁾。しかし人間は主観の生き物であるから、錯覚が組織を作り出すということもありうるということをこの例は含んでいる。この主観が作り出す組織については、4-4の主観の組織において論じることにする。

A氏と象とは、まるで組織のように同じ目的に向かって共に活動した。しかし、もしもA氏がこれを相互的提供・利用の関係ではないと判断したら、A氏にとってこれは組織ではない。この場合、象のエネルギーとA氏のエネルギーとはプラスできるが、象はこのエネルギーを共有することはできないのである。ここがB氏と象の違いになる。この例が示すように、同じ目的に向かって共に活動したことだけでは、組織を構成しないのである。

以上3つの例で説明したように、組織構成員が組織という枠の中に集合している目的とは、相互に活動を提供・利用することであると言える。

（b）エネルギーの統合と共有との違い

それでは、知的な活動を組織に提供しているコンピュータや工場機械は、組織構成員であろうか。否、これらコンピュータ、工場機械を組織に含めることはできないのである。それは、組織がどうして活動の集合という形態をとっているかを考えることで説明できる。組織構成員が、組織という枠の中に集合している理由は何か。それは、それぞれのエネルギーをプラスして、より大きなエネルギーのひと塊にするためではないのである。エネルギーのプラスというものであれば、組織でなくともできるのである。

例えば、木の枝の先から落ちる水の滴を考えればよい。一粒の水滴が落ちようと、下のコンクリートには目に見える変化は生じない。ところが数年のうちに無数の水滴が落下することによって、下のコンクリートに小さなへこみを生じさせる。このとき雨水は組織を構成していたのだろうか。そうではない。雨水のエネルギーは知識によって方向付けられたエネルギーではないので、知識主体のないところに共有は存在しないのである。では、高速道路のアスファルトを削っていく無数の長距離トラックは、路面削り組織を構成していると言えるのか。これは知識によって方向付けられたエネルギーではあるものの、これを相互的提供・利用の関係とは考えられない。

このように、エネルギーのプラスというだけであれば、組織でなくともできるのである。組織構成員が組織という枠の中に集合しているのは、エネルギーのプラスを目的としているのではなく、実は相互に活動を提供・利用することこそが目的なのである。コンピュータや工場機械は知的な活動の提供はするが、相互的提供・利用関係を持つという意志はないのである。

しかし、コンピュータを作った人間、工場機械を作った人間は、その組織に含められる可能性がある。ただし、経営の対象とすべき範囲に含めるべきか否かについては、それとは別問題になる。

(c) 共有理論

組織構成員の目的は、組織構成員の個々の活動の、当該組織構成員全体での共有である。すなわち、組織とは活動を共有するための場である。本稿では、仮にこの組織理解を共有理論と呼んでおく。そして、組織が何を共有するかという問題は、組織が何を生み出すかという戦略の問題である。戦略を持たない共有は、共有する活動の質を決定するのに、運を天に任せるかたちになる。組織の戦略は、組織構成員に発生させ共有する活動をある程度決定する。

逆の視点から見ると、人間は、より効率的に欲求を充足するために組織という枠の中に入り、そこへ自分を源泉とする活動を提供することと引き換えに、自分以外の源泉からの活動を利用すると説明できる。より質の高い活動、または自分が欲する活動を利用するためには、他の組織構成員がそのような活動を提供していることが必要である。

しかし前に説明したように、同意と容認によって組織の境界線を越えることができるのである。つまり同意というかたちで、組織が自分に求める活動は、究極的には自らが選択・決定しているのである。そして、もしも労働市場が完全市場であれば、選択という制約もなくなると考えられる。

(d) 企業の組織経営における顧客

ここに5千人の社員を抱えるA社があるとする。バーナードを知らなければ、A社組織は、この5千人の社員で構成されていると考えて疑う人は少ないだろう。しかし、A社の経営を任された者が、その経営の対象範囲をこの5千人の社員に絞る必要はない。A社の顧客はもちろん、A社の下請け会社にまで経営の対象を広げてもおかしくはないのである。そこでバーナードはA社の経営対象を、顧客を含めた組織としたのである。ただし顧客を企業組織の一部に含めるという表現をするとすると、これは大きな誤りであろう。なぜならば、一般に企業という語句の意味するところに顧客は含まれないからである。A社企業組織とはあくまでも5千人の社員で構成されている。そこで、A社に顧客等を含めた組織を、A社企業組織と区別しなければならない。実際バーナードは経営の対象とする組織のことを企業組織と表現せず、単に組織(organization)と表現している。

それでは、顧客というのは組織の構成員たり得るのか。それを共有理論からも説明することにする。顧客は、企業の活動の所産たる商品を購入することで、その知識を利用している。そして反対給付として、企業に財貨²²⁾を提供する。企業は顧客が提供した財貨を利用する。よって企業と顧客とは相互に活動の提供・利用関係にある。顧客が発生させる財貨が多いほど、企業が利用できる財貨も増えるのである。マクドナルドが中国に進出するときに、吉林省ではなく香港に出店するのはこのためである。

あるいは別の観点から見ると、顧客は市場システムという活動を企業に提供しているのであ

る。また、フィードバック情報の提供という働きもする。よって、顧客と企業は活動の共有関係にあるので、顧客と企業とは1つの組織を形成している。

企業と顧客とは人間社会組織というレベルである種の組織を構成していることに疑いがないが、これだけで顧客が組織の構成員であると説明してしまうと、少し乱暴な気がするかもしれない。それは、企業とその顧客とが一体となって形成する組織というものを意識しなかったために、この考えに違和感を生じているのである。企業経営ということを念頭に置くかぎり、少なくともこの範囲の組織経営というものを考えなければならない。

(e) 組織の範囲

完全に閉じた組織というものは、現実の世界には存在しないだろう。ある範囲の組織を確定しようとしても、その組織が外との間取引関係を持てば、その相手の活動までが組織の範囲に入るかどうかを検討しなければならない。組織の範囲を考えるとときには、宇宙全体の中から目的にあった範囲を切り抜く作業が必要である。その切り抜き作業のルールが組織範囲の理論ということになる。共有理論においてこの範囲を決定するものとして、組織の中でしか共有されない知識といものがあるのではないかと考える。その「中」という範囲が組織の単位になるのではないだろうか。そして、その共有される知識を決定するのが経営である。

顧客と企業組織の間にも、その間にしか存在しない、言い換えると人間社会の中でそこにだけ偏在する知識というものがある。例えば、電話会社とその顧客との間には、電話機の操作という知識がある。その場合、その顧客とその企業とは1つの社会を形成しており、それをある1つの組織の単位であると考えする方法はある。しかしこれは方法論であり、どの範囲の社会を1つの組織の単位とするかということには、正解など存在しない。バーナードは企業の従業員とその顧客とが形成する社会を1つの組織と呼んだし、ある者は企業の従業員のみが形成する社会を組織と呼ぶだろう、またある者は企業の従業員と企業を取り巻く下請け業者まで含めた社会を組織と呼ぶだろう²³⁾。

3-2 暗黙知組織アプローチによる組織目的と組織範囲の理解

暗黙知組織アプローチから見た組織とは、暗黙知たる人間が、くっついたり離れたりしながら、ある方向に向かって知識を創造し、活動を発生している姿が見えてくる。組織は、組織構成員の暗黙知からある方向に向かって知識を創造し、活動を発生させるシステムであると言える。この、ある方向とは何だろう。それはすなわち、そこで創造・発生する知識・活動がどのように使われているかという問いかけに等しい。企業組織においては、すべての知識・活動は、成果に結びつけられていくはずである。成果に貢献する知識・活動の創造・発生が評価・促進されるのである。とすると、その企業組織の成果に貢献するように方向付けられた暗黙知が、企業組織を構成するということになる。企業組織において、成果とは企業組織の究極の目的である。すなわち、組織構成員は組織の目的に向かって知識を創造し、活動を発生するように方向付けられている。これは、組織の中で人間をどう管理するかという問題になる。

(a) 活動の発生に対する方向付けの強制力

それでは何故、組織構成員は組織に貢献するよう方向付けされているのか。それは、組織構成員自らが強制力を遂行しているからである。それでは組織構成員は何故自ら強制力を遂行するのか。それは、組織が生まれるメカニズムと密接に関係していると思われる。組織はどのようにして生まれるのか。人間が集まれば、そこに組織が自然にできあがる。人間が、人間として、人間社会の中で生きていくということ自体、人間社会組織の一員となることである。この組織に所属しない者は、喋ることをも拒否することになる。

有名なマズローの欲求の5段階²⁴⁾というツールを使って、組織に入ろうとする人間の行動を簡単に説明してみると、人間が企業組織に入ろうとするときは、まず食欲を働かせ「食べるため」に入ろうとするだろう。また社会的孤立への恐怖が働いて「仲間をつくるため」に入ろうとするだろう。その他様々な要素が組み合わさって、人間は組織を形成しようとするか、もしくは既存の組織に入ろうとする。組織が彼らの欲するものを提供するからである²⁵⁾。そして、その組織に居続けるためには、守らなければならない最低限のルールがある。その最低限のルールというのが組織の方向に対する同意である。この同意というのが自己への強制力となるのである。つまり、強制力の遂行というのは、自己決定²⁶⁾によると考えられる。

(b) 組織のフロー

既に述べたが、バーナードは組織の概念を、時間的な連続性を持つ活動 (actions) および相互作用 (interactions) の統合的集合体としている。彼によれば、人間が組織に対して提供している活動自体が組織を構成するのであって、人間そのものは組織の質料ではないのだと言う。人間が発生させる活動は、そのすべてがある1つの組織に向けられているわけではない。活動の発生方向は変化するものである。それが組織の強制力によってある一定の方向に向いているときだけ、その活動が組織を構成していることになる。

この組織理解からは、すべての組織構成員の活動が組織の目的に向かって発生していない瞬間には、この組織が消滅することになる。そうだとすると、例えば組織構成員すべてがその活動を停止させる就寝時、夜に組織は消滅し、次の日の朝にまた新たな組織ができあがるのだろうか。それならば、どうして前の日の組織と次の日の組織とが同じものに見えるのだろうか。

昨日の組織と今日の組織、別々のものではない。昨日の組織と今日の組織を、映画のフィルム of 1コマ1コマに見立てることは可能だが、それは組織のストックにのみ目を向けていることになる。では、組織のフローとはいったい何か²⁷⁾。組織の全体像を暗黙知の面から観察すると、組織のルールに従う暗黙知の集合があり、それにくっついたり離れたりする、1つひとつの小さな暗黙知の運動を見ることができる。このくっついたり離れたりする運動は、組織構成員のコミュニケーションの接続と切断のように見える。

組織のフローとは、コミュニケーションの接続と切断なのだろうか。組織は、その構成員の全てがコミュニケーションを切断したときに、消滅しているだろうか。否、消滅はしていない。なぜなら、個々の構成員は切断されているだけで、例えば海外出張だとか、例えば在宅勤務だとか、組織の人間として活動を続けているかもしれないのである。それでは、その構成員の全

てが活動を停止したときに、組織は消滅しているか。否、夜になって構成員が全て寝入ってしまったとしても、また次の朝には組織の人間として活動を再開するのである。すなわち、構成員の全てが活動を停止し、組織が完全にその機能を失ったように見えても、まだ働く機能がある。それは、組織構成員を組織につなぎ止める強制力である。

組織構成員は、強制力の遂行という行動で、組織を維持している。例えば、ある銀行の女子行員が午後5時になって退社しても、次の日にも会社があれば、午後6時から海外旅行に行ったりはしない。彼女は退社後なお組織のルールを守り続けるのである。この強制力の及ぶ範囲の外で初めて組織構成員は、組織からフリーになる。例えば顧客は、その組織のルールに従っている間だけ、その組織の構成員たりうるのであって、そのルールの外では組織とは無関係となる。

このように、コミュニケーションの接続と切断とは、組織の目に見える活動のフローということになり、それとは別に、構成員がその外側にある目に見えない強制力の外に出たり、中に入ったりする暗黙知の世界のフローが存在すると考えられる。

以上により、組織は強制力の範囲を出たり入ったりする組織構成員の暗黙知の側面のフローによって、その形・大きさ、すなわち範囲が変化することが分かった。そして、暗黙知の側面のフローとは強制力を基準としたフローであり、この強制力が組織の範囲を確定しているといえる。

(c) 組織構成員の方向付けシステム

人間は本来的に、組織を形成しようとするか、もしくは既存の組織に入ろうとするのである。そして、その組織に居続けるためには、守らなければならない最低限のルールがあり、そのルールがすなわち方向付けの強制力である。組織構成員は、強制力によって知識・活動の創造・発生が方向付けられているのであるが、その強制力には効力範囲というものがあり、この範囲の外では、個人は組織と無関係になる。

それではその最低限のルールとはいったい何か。それは組織を存在させる要因であり、知識・活動を全体で共有するための方向性である。ここに形式知組織と暗黙知組織の接点があり、この接点が人間たる組織構成員なのである。知識の共有関係と方向付けに関しては更に研究を深める必要であるが、本稿では次節の多重組織論で、この2つが矛盾する例を挙げるにとどめる。

第4章 組織構成員への強制力と組織構成員による活動の共有

4-1 多重組織論・・・個人が同時に所属する複数の組織

バーナードは『経営者の役割』第8章において複合公式組織の構造について論じているが²⁸⁾、これについては、『組織と経営』第5章「組織の概念」において更に補足的に説明が加えられ²⁹⁾、1つの行為が複数の組織の質料になる場合を論じている。本稿で言う多重組織とは、個人が同時に所属する複数の組織のことを言うのである。すなわち個人の活動は、それがある

1つの組織の強制力に従ったものであったとしても、その活動が同時に他の組織の強制力の支配下にある場合が考えられるのである。そして、その1つの活動のある側面をある組織が共有し、別の側面を別の組織が共有するといった構造がある。

(a) 形式知組織アプローチからの多重組織

形式知組織アプローチからも、共有する活動の差によって様々な組織が多重に存在していると捉え、そして組織構成員は、それぞれの組織の中に同時に存在しており、活動を提供・利用していると考ええる。例えば1人の組織構成員が、人間社会組織の一員として、企業組織の一員として、プロジェクトの一員として、チームの一員として、また、そこに形成されたいわゆる非公式組織の一員として、組織に活動を提供し、利用しているのである。

例えば、長嶋茂雄は、野球組織³⁰⁾に偉大な活動を提供したが、それ以上に、日本の社会に感動を提供した。彼の旧友である柴田の談によると、長嶋は三遊間の打球について、広岡の守備位置に近いものにまで、飛びついて捕球するそうである。広岡ならば体制を崩すことなく処理できるものにまで、飛びついてきて捕球する。柴田が長嶋に「ここのタマは広岡に任せた方が良い。」と意見したところ、「何を言う。ここの打球をさばくのが、サードの花じゃないか。」「君も、少し離れた打球については、体制を崩して、わざと倒れながら捕球しろ。その方がカッコイイんだ。」と逆にアドバイスを受けたそうだ。長嶋は、野球をしながらも、明らかに野球組織とは別のところで、観客とエンターテインメントを共有しあっていたのである。

これは特別な例に見えるが、実は我々も日常的に、ごく当たり前に多重組織を体験している。例えば論文を作成するときには、現在ではワープロで作成するのが一般的である。大学の組織は、研究をするための組織であるのに、この論文発表は、研究とは関係のないところで、ワープロ原稿として提供されることが方向付けられているのである。それは私たちがインテリ組織の一員だからだろうか。インテリというのは、文字を読む機会が多いため、できるだけ読みやすいものを要求する。このように、人間は誰でも、共有する活動の差によって、様々な組織に活動を提供している。またこの提供には方向付けの強制力もかかっている。

(b) 暗黙知組織アプローチからの多重組織

暗黙知組織アプローチから組織を観察すると、活動の発生の方向付け強制力の違いによって、その強制力を受けている暗黙知の集団ごとに、組織が幾重にも重なって存在していると捉えることができる。

地球上に存在する人間は、人間にとって快適な環境をつくらうとする方向付け強制力を受けている。この方向に活動を発生させている者が、人間社会組織を構成しているのである。もしこの方向に向いていない活動があるとすれば、それは「反社会的」であるとか「非人間的」と呼ばれるのである。

またある場所では、良い自動車をつくるように方向付けされた暗黙知の集団が重なって見えるかもしれない。つまりその中のどこかに、高出力エンジンをつくるように方向付けされた集団があり、他方NOx排出量を下げる技術を開発するように方向付けされた集団も重なって存

在しているかもしれない。

さきほどの長嶋の例をこのアプローチから説明すると、長嶋は野球組織によって、打球を受けるように方向付けられている。しかし、それと平行して観客とつくる組織によって、エキサイティングなアクションをするように方向付けられている。長嶋に捕球するように要求している組織と、エキサイティングなアクションを要求している組織とは、明らかに別組織である。

このように、暗黙知組織アプローチから見ると、活動の方向付け強制力の違いによって、様々な組織が幾重にも重なって存在していることが分かる。

4-2 共有と強制のセット

ある1つの組織を、形式知組織アプローチから説明することも、また暗黙知組織アプローチから説明することもできる。形式知組織と暗黙知組織とは1つの組織の2つの側面であるので、当然のことであるが、形式知組織と暗黙知組織とはワン・セットで存在している。換言すれば、共有と強制はワン・セットで存在しているのである。このワン・セットの公式については、更に考察を加えなければならないが、ここではさしあたり、このセットの矛盾についてふれておきたい。

これまで、幾重にも重なる組織を、1人の人間が接続していることを説明してきた。したがって、1人の人間の中には、重なっている組織の数だけ、共有と強制のセットを持っていると言うことができる。ところが、人間というのは、このセットの組み合わせを間違えてしまうことがある。これを「セットの矛盾」と名付ける。すなわち、ある組織の共有とセットになっているはずの方向付けを、他の組織の方向付けと混同してしまうことがある。

この混同は、無意識のうちに行為されることもあるし、故意にされることもある。また、長期間にわたって組織から方向付けのチェックがなかったり、あるいは方向付けのチェックがないまま、成果のみが高く評価され続けることによって、組織のルールがつかなくなってしまう場合も考えられる。

例えば、さきほどの長嶋の例で説明しよう。仮に長嶋が少しばかり守備位置から離れた打球に、飛びついて捕球したとする。野球組織の方向付けは、「飛んできたタマを受けよ」などという単純なもの1つだけではない。おそらく「可能な限り相手の得点を阻止し、可能な限り自チームに得点をもたらす。」という方向を軸に、「守備位置から少しばかり離れた打球については、早い段階で打球の方向を予測し、可能な限り体制を崩さずに捕球せよ。」というのもあるであろう。とすると、わざと体制を崩す長嶋は、野球組織の一員としての行動に、別組織のルールを当てはめていたということが言える。ところが結果的には、野球組織は、長嶋が別組織のルールに従った行為をも共有することになるのである。ここに、共有と強制との矛盾が生じるのである。

しかし、長嶋の活動が他組織のルールの影響下にあっても、打者をアウトにさえしておれば、野球組織は長嶋の発する活動を、組織の活動として歓迎する。野球組織からの歓迎は、長嶋にルールを混同している意識を失なわせる効果がある。そして、長嶋がエラーをしたときに、初めて組織は長嶋の活動を修正・矯正しようとすることになる。

この例から、組織は構成員の活動について、これがどのような方向付けに従って発生しているかということ、現在進行形でチェックしていないことが明らかとなるが、これはごく当然のことでもある。活動の発生手続は、組織構成員たる人間の頭の中でされる暗黙知の活動であり、もともとチェックのしようがないものである。組織がチェックしているのは、その暗黙知の活動がもたらす成果である。この成果を事後的にチェックし、それが組織にとってプラスであれば評価し、マイナスであればこれを方向修正・矯正するのである。

4-3 公式組織と非公式組織におけるセットの矛盾

バーナードは組織について、公式組織と非公式組織とを挙げて説明した。多重組織論においても、公式組織と非公式組織とが重なって存在していると捉える。そして、2つの組織を接続する1人ひとりの人間の中には、共有と強制的セットが2つの組織にそれぞれワン・セットずつあると考える。

非公式組織は、組織という面においては、その他のどのような組織とも同じ性質を持つ。その生成は、そこに集まった人間の欲望と恐怖に基づく行動の結果である。ほとんど全ての非公式組織は、公式組織と呼ばれる組織と同様に、人間社会組織のモラルと同等のレベルでその方向付け強制力を発揮したのである。

ところが、一旦形成された非公式組織は、自ら社会と隔離してどんどんモラルを低下させる場合がある。というのは非公式であるがゆえに、社会からのチェックが及びにくいからである。

例えば、近時の官僚腐敗がその良い例であろう。多重組織論においては官僚の行政組織³¹⁾と、官僚の非公式組織とは別組織であると捉え、これら2つの組織が重なり合っていると見る。そして2つの組織を貫くように接続しているのが人間である。官僚の不正事件とは、公式組織たる行政組織における行動に、モラルの低下したある1つの非公式組織のルールを持ち込んでしまった不幸な事例であると考えられる。

具体的な例を挙げると次のように説明できる。例えば、某国の大蔵事務次官が大蔵官僚組織にマスコミの攻撃が集中するのを避けるという目的のため、マスコミに不祥事を掴まれている官僚を、些細な理由で懲戒免職にしたとする。大蔵事務次官が、ある官僚を懲戒免職にするのは公式組織の行動である。しかし、この官僚を懲戒免職にした理由が、とうていそれに値しないような些細な理由であった場合、この行動には公式組織のルールが適用されたとはいえない。この場合には、この大蔵事務次官は別組織、おそらくは彼らの権益を守ろうとする非公式組織のルールに則って、大蔵省の公式組織の行動をしたと見るべきなのである。

4-4 主観の組織・・・組織と組織構成員にとっての組織とのずれ

どうして人間は共有と強制的セットを組み違えるのか。故意にこれらを混同するのならばともかく、無意識のうちに混同する場合が多いのは何故だろうか。本来、この2つを導き出すものは、1つの組織の2つの側面であるので、これらを切り離して別々にすることはできないはずである。

人間はこれらを切り離して、別々の共有と強制を結合させているのではなく、実は複数の共

有と強制とを統合しているのだと考えるのが妥当であろう。先ほどの長嶋の例をもう一度検証してみよう。長嶋の捕球と長嶋のエンターテイメントとは、飛びついてタマを捕るというひとつの動作に統合されている。人間がひとつの行動を起こすとき、ときにこれが複数の方向付けに従ってなされるのである。

この複数の方向付けに基づいたひとつの行動を、ある視点から観測した場合、この行動が合理性に欠けるように見えるのである。野球組織の一員の視点から長嶋のプレーを観測すると、合理性に欠けるように見えるだろう。しかし、人間はそう非合理的な存在ではない。だいたいにおいては何事も最も効率的に行動するものである。そして、長嶋のプレーが最も合理的に見える観測点というのにも存在するのである。それは、長嶋自身の頭の中である。長嶋自身の主観からは、その行動が最も合理的になるのである。すなわち、主観が方向付けの強制力を統合している。方向付けの強制力と共有とは、切り離すことが出来ないということは既に説明した。とすれば、方向付けの強制力が統合された場合、共有も統合されなければならない。どういう事かという、いくら長嶋といえども、観客のいないグラウンドで無理にダイビングキャッチはしないのである。共有が統合されるときに、強制も統合される。統合された組織が長嶋の主観の中に誕生するわけである。

このような主観が作り出す組織を「主観の組織」と名付ける。3－1において、主観が架空の組織を作り出すことについて簡単に触れた。これについても、ここで例を挙げて説明する。

ここに、1000人の従業員を抱える企業があるとする。今この中の5人を、ひとつのチームにしたとする。いわゆるチーム作業方式である。チーム作業方式は一般に能率を上げると言われている。これを共有理論から説明すると、組織とは組織構成員の個々の成果の、当該組織構成員全体での共有であるが、所属する組織が小さければ、成果の共有の事実を組織構成員がより肌で感じやすいのである。そして共有の事実を感じることは「やる気」につながるのである。自分の「やる気」が成果を生み、それが仲間のプラスになる。同じく、仲間の「やる気」が成果を生み、それが自分のプラスになる。この関係がチーム作業方式のマジックである。自分の仲間に対する期待が、鏡に映すように、仲間からの自分に対する期待にすり替わる。この関係を支えているのは、仲間意識である。意識とは、主観的なものであり、これが主観の組織をつくりあげる。この仲間からの期待が単なる錯覚であるとしても、期待されると人間はやる気がでてくる。錯覚であっても強制力が生じるのは、これが主観の組織だからである。

そしてめでたく、この5人の従業員の効率が上がったと仮定する。さてこの場合、やる気の出ている従業員と、やる気が出る前の従業員との差とは何か。作業内容がその前後で同じであれば、組織がこの従業員に要求する活動もその前後で変わらない。組織が要求する活動に変化が無いのに、組織構成員の発する活動の質が変化するのである。それは、この従業員が、組織の方向付け強制力に、チーム内の非公式組織の強制力（価値観）を統合したからに他ならない。

このように、我々の頭の中では、様々な共有と強制が統合されている。そして、統合された共有と強制とを持つ組織が主観の中に誕生しているのである。

おわりに

組織を知識という観点から捉えたとき、組織は形式知世界の組織と暗黙知世界の組織との2元性を持つと言うことができる。しかし、この2つの組織は別々のものではなく、1つの組織における2つの側面であるから、これらを切り離して考えることは本来不可能である。それに関わらず、人間たる組織構成員はこの形式知世界と暗黙知世界、言い換えるなら共有と強制のセットを組違えるのである。これが、組織にとってイリーガルな活動を発生させる原因であることを、多重組織論によって明らかにした。そしてその組み違えを起こす原因が、人間の作り出す主観の組織にあることを説明した。すなわち、主観の組織が別々の組織を1つに統合してしまうことによって、複数の共有と強制のセットが混同されると考えるのである。

本稿では主観の組織について述べたが、それと対概念になる客観組織にまで言及しなかった。主観の組織は、組織構成員にとっての組織であり、これに対して客観組織は、個々に別々の組織観（主観の組織）を持つ人間が、集まって1つの組織を形成しているその全体を指し示すものである。一般に組織と呼ばれているのは客観組織の方であろう。しかし客観組織を理解する上で、主観の組織という考え方を理解することに意義があると考ええる。

本稿では、組織構成員については平面的に述べてきた。そのため、組織構成員のそれぞれが果たす機能についての考察がなされていない。とりわけ、経営者の機能について更なる考察が必要である。この点は客観組織論において論じられるべき点であり、今後の研究課題にしたい。

おわりに、本稿の作成にあたっては流通科学大学の庭本佳和教授に多くの示唆と助言を頂いた。記して感謝の意を表する次第である。もとより、あり得べき誤謬については筆者らの責に帰することは言うまでもない。

注

- 1) 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社 1996年、によってこの概念が経営学の分野で広く認知されるようになったが、それより前にポランニーの暗黙知という概念を経営の分野に持ち込んだ論文として、庭本佳和「近代科学論を越えて ―バーナードの方法―」『大阪商業大学論集』66巻、1983年、および猪木武徳「経済と暗黙知 知識と技能に関する一考察」季刊現代経済61号、日本経済新聞社、1985年、が挙げられる。
- 2) 例えば、大滝精一「暗黙知の世界 ―C.I. バーナード「日常の心理」をめぐって―」『研究年報経済学』48巻6号、1987年、および野中・竹内、前掲書（1996年）においては、ポランニーをヒントにして、そこから経営学の新しいツールを作り出そうとしているように思われる。
- 3) マイケル・ポラニー、佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊國屋書店、1980年、p. 28。
- 4) 同上書、p. 37。
- 5) 同上書、p. 45。
- 6) 野中（1990年、1996年）による組織的知識創造とは、ポランニーのこの知識創造のメカニズムを応用し、複数の人間が共通体験を通して共通の近接項を内面化することで、それらの明示的統合の作業を協力しあえるシステムとしての組織の役目を強調するものである。
- 7) 野中・竹内、前掲書（1996年）p. 8。
- 8) 同上書、p. 9。
- 9) 同上書、p. 91。
- 10) C.I. バーナード、飯野春樹監訳『経営者の哲学』文眞堂、1986年、p. 196。
C. I. Barnard, *Philosophy for Managers*, Bunshindo, 1986, p. 135.
- 11) 同上書、p. 198。
Ibid., p. 137.
- 12) 庭本佳和「組織と知識 ―バーナードの知識論―」『大阪商業大学論集』90巻、1991年、p. 134、図 2。
社会的技能にかっこ書きで（言語化の技能）とあるが、庭本の理解からは、社会的技能の中には、言語を発するときの口調、さらには顔の表情などもこれに含まれると思われるので、彼の言う「言語化の技能」を、本稿ではたとえば表現の技能のような意味と理解している。
- 13) C.I. バーナード、飯野春樹監訳『組織と管理』文眞堂、1990年、p. 113。
C. I. Barnard, *Organization and Management*, Harvard University Press, 1948, p. 112.
- 14) *Ibid.*, p. 117（邦訳書 p. 118）。
- 15) 組織の範囲に時間の概念を用いているというバーナード解釈は、1998年の庭本の説明に負っている。
- 16) 野中・竹内、前掲書（1996年）p. 116。
- 17) コピーと自己再生産の違いについては、H. R. マトゥラーナ、F. J. ヴァレラ、河本英夫訳『オートポイエーシス』国文社、1991年、p. 105（Humberto R. Maturana and Francis-

co J. Vare la, *Autopoiesis and Cognition*, D. Reidel Publishing Company, 1980, p. 100) を見よ。

- 18) なんとすれば、分割の手法とは、全体を認識することを容易にするために意図的に全体を部分に分割するものであり、部分部分を一人歩きさせることは分割の手法の本意に反するからである。例えば、色を説明するのに、RGBという色の3元素の値で説明する事ができる。ここである紫色を、R : 255/255、G : 0/255、B : 255/255と説明できるとしよう。そして、この紫色はBの値が255/255であるので非常に冷たい印象の色であると説明すると、それは事実と大きく異なることになる。このように、分割の手法とは、全体を分割する事で細かく分析した後に、全体がどういうものの組み合わせであるかを考察することで、全体の認識を高めようとするものである。余談になるが、現在は分割された部分の細かい分析情報ばかりが巷に氾濫しており、世間はその一人歩きした情報に混乱させられているように感じる。
- 19) C. I. Barnard, *op. cit.*, 1948, p. 112 (邦訳書 p. 113).
- 20) 日本のある池の畔に住む水鳥は、一定の木の葉をむしり、それをくわえて池に行き、くわえていった木の葉を水面に投げつけるという漁法をするそうである。水面に落ちた木の葉をまたつまみ上げ、また投げつける。これを繰り返すことによって、水面に虫がいるのかと思って、池の魚がよってくる。そうして魚がよってきたところを捕獲するのである。
この技能は、そこに住む水鳥が、この池で釣りをしている人間の行動を見て、そこから学んだのだと言われている。余談になるが、世界中あるいは日本中にこれと同種の水鳥が生息しているにもかかわらず、このような技能を持つのは、この池に住む鳥だけだという。そうすると、人間の知識と、動物の知識とは境界が怪しくなってくる。
- 21) 主観と客観について詳しい記述は、井尻雄士『会計測定理論』東洋経済新報社、1976年、p. 54を、また観測者の主観についてはマイケル・ポラニー、前掲書（1980年）p. 7を見よ。
- 22) 財貨とはいったい何であるかは非常に難問であるが、ここでは仮に「知識・活動の交換媒体」としておく。
- 23) 3番目の論者は、例えばトヨタのカンバン方式において、トヨタの経営の範囲が下請け業者に及んでいるとみるのである。
- 24) A. H. マズロー、小口忠彦訳『人間性の心理学』産業能率大学出版部、1987年。
Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality 2ed.*, Harper & Row Publishers, 1970.
- 25) C. I. バーナード、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年、p. 237。
C. I. Barnard, *The Functions of The Executive*, Harvard University Press, 1938, p. 227.
- 26) 自己決定については、E. L. デシ、石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房、1985年を見よ。
- 27) 人間はフローを観測することはできない。対象のストックを連続的に観測することで、フローを推測するのである。ストックはその一瞬の結果であり、対象そのものではない。ま

た、対象をドライブするエンジンでもない。ストックは、観測した時点ではただの過去のデータである。重要なものは、対象そのものとエンジンであるが、最も重要なのはエンジンの方であろう。

28) C. I. Barnard, *op. cit.*, 1938, p. 96 (邦訳書 p. 100).

29) C. I. Barnard, *op. cit.*, 1948, p. 114 (邦訳書 p. 115).

30) 本論文中、野球組織とは、野球のルールを遂行する組織のことを言っている。

31) 本論文中、行政組織とは、官僚が本来の任務である行政を行うように方向付けをしている組織を指して名付けている。

参考文献

飯野春樹編『バーナード 経営者の役割』有斐閣、1979年

飯野春樹『バーナード組織論研究』文眞堂、1992年

稲垣保弘「組織シンボリズムと暗黙知 ―意味の世界の理論化へ向けて―」『経営志林』29巻4号、1993年

稲垣保弘「バーナード理論と暗黙知」『経営志林』30巻4号、1994年

加藤勝康・飯野春樹編『バーナード ―現代社会と組織問題―』文眞堂、1986年

庭本佳和「近代科学論を越えて ―バーナードの方法―」『大阪商業大学論集』66巻、1983年

庭本佳和「組織動態論序説 ―バーナードの動的組織観の展開―」『大阪商業大学論集』72巻、1985年

庭本佳和「組織と知識 ―バーナードの知識論―」『大阪商業大学論集』90巻、1991年

野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990年

野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年

マイケル・ポラニー、佐藤敬三訳『暗黙知の次元』紀伊國屋書店、1980年